

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Jênnifer Pereira dos Santos¹
Raquel Trevisan dos Santos¹
Amanda dos Santos Negreti Campos²

RESUMO

O presente artigo objetivou compreender como surge a motivação e como os líderes nas organizações podem agir a fim de conquistar e manter uma equipe engajada e motivada. Para isso, o trabalho foi desenvolvido por meio da pesquisa bibliográfica, sendo expostas algumas teorias clássicas e contemporâneas sobre as necessidades humanas desenvolvidas por Maslow, Herzberg, Vroom, e outros, ao abordarem que os motivos do comportamento residem dentro dos próprios indivíduos e variam de pessoa para pessoa. Também foi destacado neste estudo o papel da liderança nas organizações na busca de proporcionar realização para os seus colaboradores no ambiente de trabalho. Concluiu-se que, embora haja divergência de pensamento quanto à fonte da motivação, ainda existem meios de promover o bem-estar motivacional dos colaboradores nas organizações.

PALAVRAS – CHAVE: Motivação; Necessidades Humanas; Liderança.

ABSTRACT

This article aimed to understand how motivation arises and how leaders in organizations can act to conquer and maintain an engaged and motivated team. For this, that work has developed bibliographic research, exposing some classical and contemporary theories about human needs - developed by Maslow, Herzberg, Vroom, and others, when approaching that the reasons for behavior reside inside individuals themselves and vary from person to person. This study also highlighted the role of leadership in organizations in the search to provide fulfillment for their employees in the work environment. It was concluded that, although there is a divergence of thought regarding the source of motivation, there are still ways to promote the well-being motivation of employees in organizations.

KEY-WORDS: Motivation; Human needs; Leadership.

¹ Graduanda do Curso de Administração de Empresas da Faculdade União Cultural do Estado de São Paulo (UCESP), Araçatuba/SP.

² Mestre e doutoranda pelo Programa de Pós-graduação em Agronegócio e Desenvolvimento – UNESP, campus de Tupã/SP. Atua como docente do curso de Administração de Empresas da Faculdade União Cultural do Estado de São Paulo (UCESP), Araçatuba/SP.

1. Introdução

A motivação no ambiente organizacional tem sido tema de várias pesquisas no decorrer dos anos. Apresentar colaboradores ajustados e produtivos é uma de muitas necessidades de toda e qualquer organização. Por este motivo, existe uma preocupação cada dia mais crescente em conhecer os motivos que levam as pessoas a se sentirem desmotivadas no ambiente de trabalho.

A McKinsey & Company, uma empresa de consultoria empresarial americana, promoveu uma pesquisa no Brasil em 2019 e concluiu que o trabalhador brasileiro é o que mais trabalha desmotivado em todo o mundo. Numa escala de 0 a 100, a nota de motivação foi de 45, quando a média mundial se apresenta em 55 pontos. Os principais indicadores dessa realidade se deram principalmente, segundo relato dos pesquisados, por falta de reconhecimento e ausência de oportunidades.

Numa época em que não é difícil encontrar pessoas desmotivadas, se torna um grande desafio para as organizações criarem um ambiente propício para o desenvolvimento de atitudes que podem cooperar tanto para a satisfação pessoal dos colaboradores quanto para o crescimento e produtividade da própria organização.

Quando um funcionário não está feliz no ambiente de trabalho, as possibilidades dele se tornar improdutivo ou oferecer o mínimo de esforços na realização das suas tarefas é muito grande. Isso se torna claro quando Hampton (2005) esclarece que existe uma expectativa por parte dos empregados de satisfazerem as suas necessidades por meio do trabalho. Assim, há a importância dos gerentes conhecerem as necessidades dos colaboradores que não estão satisfeitos e fazer com que eles conquistem tal satisfação por meio do trabalho. Christy acrescenta que “a motivação é gerada por um desejo, quanto mais forte for esse desejo, mais forte será a motivação.” É por esse motivo que os responsáveis pelo gerenciamento têm se preocupado em conhecer meios de proporcionar um ambiente favorável para os trabalhadores alcançarem os seus anseios pessoais por meio do trabalho que exercem.

Os fatores que podem motivar as pessoas nem sempre são os mesmos. Por exemplo, a remuneração é um dos fatores preponderantes em relação à satisfação, porém, é comum a existência de pessoas que apresentam a necessidade econômica suprida, mas não se encontram motivadas em seu trabalho. As diferenças individuais também apresentam dificuldades para as

organizações implementarem um plano de ação que atenda às necessidades de todos os colaboradores igualmente.

Um dos grandes e mais importantes desafios das organizações é manter seus colaboradores motivados para o trabalho no dia a dia. Muitos projetos são desenvolvidos nesse sentido, conforme corrobora Barbosa (2011) quando diz que os líderes costumam utilizar algumas técnicas para motivar suas equipes ou evitar sua insatisfação e ainda enfatiza a necessidade de reconhecimento quando as pessoas participam ativamente do processo da empresa. Mas será que isso é suficiente para que elas se motivem para a função que desempenham? Dessa forma, questionou-se: como os líderes organizacionais podem motivar os seus colaboradores?

Portanto, essa pesquisa teve como objetivo compreender como surge a motivação e como os líderes nas organizações podem agir a fim de conquistar e manter uma equipe engajada e motivada.

O presente trabalho apresenta quatro sessões, a contar com essa introdução, em seguida a metodologia de pesquisa, os resultados e discussões e a conclusão do trabalho.

2. Metodologia

O presente artigo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica que para Cervo e Bervian (2002) apresenta como intuito recolher informações e conhecimentos prévios acerca de determinados temas, ou problemas de pesquisa, apresentando como base fontes de estudos científicos. Assim, buscou-se recolher informações e conhecimentos prévios na literatura científica acerca de motivações de colaboradores que trabalham em diversos tipos de organizações. As fontes consultadas foram livros, artigos e revistas sobre o tema, a fim de demonstrar o pensamento de vários autores. O tema escolhido para a presente pesquisa foi dividido em três partes principais, sendo eles: o conceito de motivação, as teorias clássicas e contemporâneas sobre as necessidades humanas e, finalmente, abordou-se sobre a influência que um líder pode exercer na motivação da sua equipe.

Algumas das técnicas da pesquisa bibliográfica é a pesquisa descritiva, que busca observar, registrar e analisar o fenômeno estudado (CERVO; BERVIAN, 2002). Assim, buscou-se observar os estudos referentes às motivações, registrá-los e analisá-los ao levar em

consideração o fenômeno da presente pesquisa, sendo as motivações dos colaboradores e as influências motivacionais que podem ser exercidas por líderes no âmbito organizacional.

A pesquisa descritiva permitiu realizar a análise de conteúdo dos materiais consultados, ao investigar e interpretar o conteúdo manifesto das comunicações contidas nas bibliografias analisadas (GIL, 2014). Assim, houve a interpretação do conteúdo manifesto e comunicado acerca de motivação e possíveis influências de líderes a fim de motivar, engajar os colaboradores.

3. Resultados e Discussões

3.1 Motivação

Para que haja uma compreensão eficaz sobre motivação no ambiente organizacional é necessário que se exponha em primeiro lugar o sentido da palavra motivação.

Por meio da palavra motivação percebeu-se que ela deriva da palavra “motivo” e, conseqüentemente, leva a pensar que as pessoas precisam de “motivos” para produzirem mais e melhor no ambiente de trabalho. Mas, na verdade, a palavra motivação deriva da palavra “*movere*”, que vem do latim e significa mover e dá noção dinâmica, de ação (BARBOSA, 2011). Nesse ponto ela se une aos “motivos”, pois entende-se que uma pessoa precisa de motivos para se mover.

Existe divergência no que diz respeito à motivação humana no campo da psicologia. Os estudiosos comportamentalistas defendem que é possível e necessário aprender a motivar as pessoas e acreditam que a necessidade que conduz à motivação está fora da pessoa, ou seja, nasce de fatores extrínsecos. Já os cognitivistas acreditam que é impossível motivar o outro porque as ações humanas têm origens nos seus impulsos interiores, acrescentando ainda que os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os rodeia, sendo a necessidade gerada internamente, conforme suas representações (ROBBINS, 2006). Bergamini (2008) define motivação da seguinte forma:

“A motivação é definida como sendo intrínseca, que está no interior de cada um e que ocorre de fora para dentro, pois envolve o prazer de fazer, que traz consigo além de resultados o prazer de fazer. “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa (BERGAMINI, 2003, p. 2)”.

A autora faz ainda uma diferenciação entre motivação e condicionamento, destacando que a motivação parte do interior de cada um. As pessoas podem ser condicionadas e movimentadas, mas jamais motivadas por outras.

Móscaetal. (2014) contribuem com o pensamento de Bergamini (2008) quando enfatiza que a motivação é pessoal e representa, em última análise, um estágio de autonomia do indivíduo em relação às atividades que desempenha. Motivação é um processo de direcionamento da energia pessoal resultante da convergência de desejos, necessidades, expectativas e aspirações de cada indivíduo para atingir objetivos de realização e satisfação individual.

3.2 Tipos de motivação

Ao longo do tempo muitos mitos foram criados em relação à motivação. Segundo Christy (2006) as teorias mais recentes que abordam sobre o tema admitem a individualidade de cada um em relação à motivação. Cada um faz coisas por um motivo diferente e as necessidades que justificam esses motivos mudam ao longo do tempo.

Entende-se, portanto, que nem sempre o que é bom para uma pessoa é bom para a outra, os interesses se diferem, o tempo também se responsabiliza por mudar os interesses, ou seja, o que motiva uma pessoa hoje pode não motivá-la mais daqui a um ano.

De acordo com Marques (2018) existem dois tipos de motivação: a motivação extrínseca e a intrínseca. O que é conhecido como “motivação extrínseca” trata-se de uma motivação que está ligada a fatores externos: ao ambiente, às situações as quais a pessoa está exposta, entre outros. Um exemplo de motivação extrínseca seria no ambiente de trabalho: quando um vendedor é premiado devido ao seu desempenho no mês ou no ano, o que manterá aquele profissional ainda mais engajado. A motivação extrínseca é ainda conhecida como “motivação externa”. Cabe ainda dizer que as pessoas não podem ficar dependentes da motivação externa, devendo ela ser apenas um impulsionador da motivação intrínseca (MARQUES, 2018).

Em contrapartida, a motivação intrínseca é aquela que está no interior da pessoa, é aquela que lhe concede forças mesmo em momentos de dificuldades. Esse é o tipo de motivação que está ligada aos interesses de cada pessoa, ou seja, ela é mais individual. Ela também possui

ligação com metas e objetivos que uma pessoa define para sua vida pessoal ou profissional (MARQUES, 2018).

Herb Kelleher, fundador e CEO da Southwest Airlines, a primeira companhia aérea de baixo-custo no mundo e que desencadeou a maior mudança na aviação civil mundial, após anos de experiência em liderança e seleção de pessoas, chegou a reconhecer que algumas pessoas são inerentemente mais amáveis e positivas que outras e que é inútil oferecer treinamentos para treinar as pessoas a serem gentis e prestativas. Ao contrário de alguns gerentes que acreditam que funcionários agradáveis podem ser “criados” e passam muito tempo tentando motivar através das condições de trabalho, remuneração atraente, programa de benefícios, Kelleher chegou a concluir que esses investimentos não atingem o seu objetivo e que esta estrutura motivacional é essencialmente determinada pela estrutura genética do indivíduo (ROBBINS, 2006).

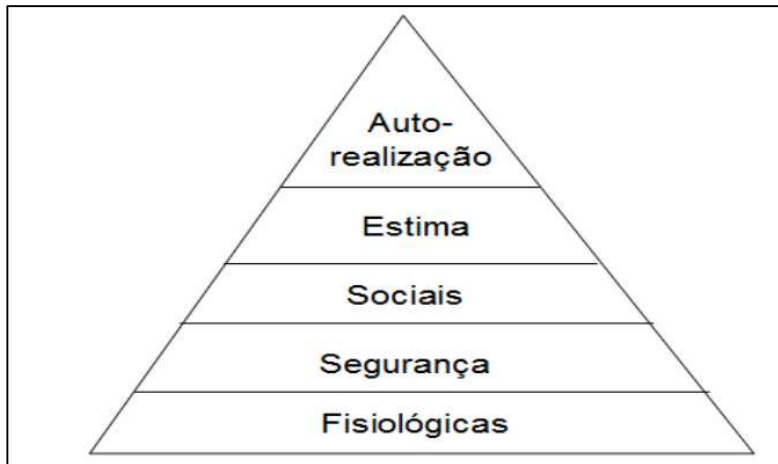
Bruce (2006) enfatiza a necessidade de selecionar as pessoas apropriadas. Segundo ela, a prevenção é a melhor arma contra a desmotivação. Deve haver cuidado no momento da seleção dos colaboradores.

A pessoa responsável pela seleção e recrutamento deve sempre buscar identificar as características ideais e necessárias para a vaga disponível. Agindo assim ela contribui tanto para o bem da empresa como do empregado.

3.3 Teorias clássicas sobre a motivação humana

A motivação humana se tornou objeto de pesquisa e nesse sentido, foram desenvolvidas algumas teorias que procuraram mostrar as necessidades que são comuns a todos os seres humanos. Essas teorias partem do pressuposto de que os motivos do comportamento residem dentro dos próprios indivíduos. Para Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de interferência do comportamento humano, conforme o demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Robbins (2002)

Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas (CHIAVENATO, 2009). A seguir se encontram descritas as necessidades humanas, segundo a teoria de Maslow, e sua aplicação no ambiente organizacional.

3.3.1 Necessidades Fisiológicas

Sendo a base da pirâmide, as necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do ser humano e com a preservação da espécie. Nesse nível estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), o desejo sexual etc.

O comportamento humano pode ser alterado, quando alguma dessas necessidades não está satisfeita. Essas necessidades na base da pirâmide de Maslow são as mais básicas, mas são as que possuem mais urgência, pois podem deixar o ser humano incapacitado para qualquer outra necessidade superior. A título de exemplo, quando o homem está com sono e exausto não tem outra preocupação maior do que repousar. Porém, quando descansa regularmente, o cansaço e sono deixam de ser uma motivação importante. No trabalho: necessidade de horários flexíveis, conforto físico, intervalos no trabalho para descansar a mente, ir ao banheiro, tomar água etc. (CHIAVENATO, 2003).

3.3.2 Necessidades de Segurança

As necessidades de segurança visam à inexistência de ameaças, tanto a vida do ser humano como sua estabilidade, tais como proteção, ordem, senso de responsabilidade etc. Essas necessidades constituem o segundo nível da pirâmide de Maslow. Robinson (2020) declara que:

Cientistas dizem que os funcionários que vivem com incerteza no trabalho têm pior saúde geral e mais depressão do que os funcionários que realmente perdem seus empregos. Não saber é a parte estressante. William Gallo, pesquisador da Universidade de Yale, descobriu que os adultos mais velhos, com 50 anos ou mais, que perdem o emprego se saem pior do que os jovens desempregados. Eles têm mais depressão e seu risco de ataque cardíaco e derrame mais que dobra em comparação com os funcionários que não perdem seus empregos.

A necessidade de segurança no trabalho é vista através de estabilidade no emprego, boa remuneração, condições seguras de trabalho etc.

3.3.3 Necessidades Sociais

As necessidades sociais estão relacionadas com o relacionamento humano e ocorrem depois das necessidades fisiológicas e de segurança, estando localizadas no centro da pirâmide. Entre as necessidades sociais, estão a necessidade de associação, participação e aceitação por parte dos companheiros, bem como a troca de amizade, afeto e amor.

O ser humano apresenta a necessidade de se sentir amado, importante, como de pertencer ao meio que está inserido. Uma vez que as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo começa ser resistente às pessoas que o cercam e a se isolar, pois na sociedade quando a necessidade de amor e de afeição são frustradas ocorre a falta de adaptação e solidão do ser humano. No trabalho: necessidade de conquistar amizades, manter boas relações, ter superiores gentis etc. (CHIAVENATO, 2003).

3.3.4 Necessidades de Estima

Necessidades de estima são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolve auto apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e respeito, status, prestígio e consideração. Inclui ainda o desejo de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia.

Há dois tipos de estima: auto estima e a hetero-estima. Auto estima é derivada da proficiência e competência em ser a pessoa que se é, é gostar de si, é acreditar em si e dar valor a si próprio. Já a hetero-estima é o reconhecimento e a atenção que se recebe das outras pessoas.

No trabalho: Responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira, feedback etc. (PERIARD, 2018).

3.3.5 Necessidades de autorrealização

Estando no topo, as necessidades de autorrealização formam assim o último degrau da pirâmide de Maslow.

Conhecidas como necessidades de crescimento, essas estão relacionadas com o autodesenvolvimento. Esta é a parte de Pirâmide de Maslow que fala sobre o desejo dos indivíduos serem melhores profissionais, pais, atletas etc.

A necessidade de realização pessoal é a mais complexa que o ser humano pode alcançar. Quando chegamos nesta fase, todas as outras necessidades foram supridas, abrindo espaço para um momento de total realização, em que existe o controle das ações, assim como independência, capacidade e possibilidade de fazer aquilo que se gosta. Chegar ao topo significa que não apenas o colaborador alcançou o nível mais alto de satisfação, mas a empresa também.

No trabalho: Desafios no trabalho, necessidade de influenciar nas decisões, autonomia etc. (PERIARD, 2018).

3.4 Teoria dos dois fatores

Outra teoria sobre motivação humana muito estudada no campo da administração foi criada e desenvolvida por Frederick Herzberg, psicólogo e professor norte-americano. Sua teoria foi resultado de uma vasta pesquisa realizada com diversos trabalhadores das indústrias de Petersburgo, no estado da Pensilvânia. Após suas conclusões, ele desenvolveu a teoria dos dois fatores, dividindo-os em:

- Fatores motivacionais que, são intrínsecos e dizem respeito à satisfação com o cargo ocupado, os desafios que surgem e a capacidade de poder realizá-los. Bem como, o crescimento profissional, a liberdade de decidir como executar as tarefas, a responsabilidade total sobre o trabalho, a autoavaliação, o reconhecimento do desempenho, entre outros.

- E fatores higiênicos, que dizem respeito às condições físicas do ambiente de trabalho e estão relacionadas aos fatores extrínsecos do trabalhador, como a política da empresa, as condições do ambiente de trabalho, o relacionamento com os outros funcionários, a segurança, o salário etc. Esses fatores não trazem necessariamente satisfação para o colaborador, mas que provocam insatisfação e desmotivação quando não estão presentes.

Herzberg percebeu que, os fatores que influenciavam na produção de satisfação profissional não se relacionavam e eram diferentes dos fatores que levaram a insatisfação profissional. Assim, os fatores que causavam satisfação estão relacionados à própria tarefa, relacionado com o que se faz, reconhecimento pela realização da tarefa e a sua natureza, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de atuação. Por outro lado, constatou-se que os fatores causadores de insatisfação são os ambientais, isto é, externos à tarefa, tais como: tipo de supervisão recebida no serviço, natureza das relações interpessoais, condição do ambiente onde o trabalho executado e finalmente o próprio salário.

Dessa forma, Herzberg conclui que:

Os fatores realmente motivadores operam no sentido positivo, tendendo a aumentar a produtividade e os resultados, ao passo que os fatores higiênicos tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas, isto é, se não forem bem administrados a produtividade cai, mas não adianta aumentá-los além de determinado limite, pois isso não influencia na motivação. Os fatores motivadores são internos às pessoas: a motivação está dentro de cada um. Os fatores higiênicos são externos, ou, parcialmente externos (LACOMBE, 2005).

3.5 Abordagens contemporâneas sobre a motivação humana

3.5.1 Modelo Contingencial de Vroom

Vroom salienta que a motivação para produzir em uma empresa é função de três fatores determinantes: expectativa, recompensa e relações entre expectativa e recompensa.

O nível de produtividade individual depende da inter-relação entre esses três fatores determinantes.

- Expectativas: são os objetivos individuais, que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento etc.

- Recompensas: é a relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos individuais.

- Relação entre expectativas e recompensas: é a capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas.

Para Vroom, um indivíduo só vai ser motivado a produzir se ele acreditar que seu esforço o levará a um melhor desempenho e alcançar esse desempenho o levará a conquistar melhores resultados. Portanto, nessa teoria há uma relação entre recompensas e níveis de produtividade, fazendo com que uma pessoa fique motivada quando a mesma é recompensada pelo seu esforço (MARRAS, 2007).

3.5.2 Teoria da Existência, Relacionamento, Crescimento (ERC)

Desenvolvida pelo psicólogo Clayton Alderfer, com base na teoria de Maslow, o ERC consente que a motivação de colaboradores pode ser medida de acordo com uma hierarquia, mas afasta-se da teoria de Maslow em alguns pontos essenciais. Para Maslow, as pessoas crescem gradualmente dentro da hierarquia das necessidades. Alderfer, por outro lado, percebeu que pessoas desciam na hierarquia das necessidades e que tinham apenas três motivadores essenciais, e não como Maslow argumentava, sendo existência, relacionamento e crescimento. Por essa razão, a teoria é usualmente conhecida como ERC.

A teoria de ERC é uma versão enxuta da Teoria de Maslow com apenas três requisitos na pirâmide de necessidades. Não segue uma estrutura rígida. Por exemplo, uma pessoa pode estar trabalhando em seu crescimento pessoal mesmo que necessidades de existência ou de relacionamento não tenham sido atingidas. Ou as três categorias (existência, relacionamento e crescimento) podem estar operando simultaneamente (ROBBINS, 2004).

3.5.3 Necessidade de Existência

A necessidade de existência está na base da pirâmide desenvolvida por Alderfer e corresponde às necessidades básicas consideradas por Maslow como fisiológicas e de segurança. Engloba todas as formas de desejos fisiológicos fundamentais à sobrevivência (como a fome e a sede) e os desejos materiais (como remuneração financeira, bonificação e segurança física).

3.5.4 Necessidade de Relacionamento

São as relações sociais e autoestima externa (amigos, família, colegas de trabalho, etc.). A necessidade básica de relacionamento é diferente da necessidade de existência, porque a de

relacionamento não pode ser satisfeita sem mutualidade, isto é, são satisfeitas por meio de interação com outras pessoas.

3.5.5 Necessidade de Crescimento

A necessidade de crescimento corresponde à autoestima interna e autorrealização. Essa necessidade é considerada a mais abstrata, em relação às outras, por não envolver aspectos físicos. A satisfação da necessidade de crescimento ocorre quando uma pessoa se engaja em utilizar plenamente suas capacidades e desenvolver novas capacidades em problemas (MARRAS, 2007).

3.6 Liderança e Motivação

Até aqui, foi discorrido sobre o sentido de motivação e as teorias que embasam as necessidades humanas em busca da satisfação no trabalho e em outras áreas da vida.

A partir do próximo subtópico será discutido o foco na liderança nas corporações e seu papel na motivação dos colaboradores. A fim de responder à pergunta de pesquisa: é possível que os líderes possam promover a motivação no ambiente de trabalho?

3.6.1 Agregando valor às pessoas

Chiavenato (2014) afirma que cada administrador (presidente, diretor, gerente ou executivo) irá desempenhar as tarefas de planejar, organizar, dirigir e controlar. Essas tarefas constituem as quatro funções administrativas do processo administrativo. O administrador não realiza essas tarefas sozinho, mas por meio das pessoas que formam a sua equipe e através da sua equipe ele alcança metas, objetivos e resultados.

Pessoas querem ser tratadas como pessoas e não como meros recursos de uma organização, daí a importância de uma liderança mais consciente e atenta aos seus funcionários, lembrando que:

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como também podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso (...) é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficiência organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Estilos de liderança autocráticos e burocráticos, anteriormente utilizados pelas organizações, estão dando lugar para uma liderança democrática, preocupada tanto com o desenvolvimento dos indivíduos como com o crescimento da organização. A liderança é fundamental em uma organização, pois é uma forma de influência através da qual uma pessoa tem atitudes intencionais que podem modificar o comportamento do outro (MÓSCA et al., 2014).

3.6.2 Liderança atenta

Khoury (2019) relata em seu livro: Liderança: uma questão de atitude, o pensamento de Srikumar Rao, um especialista em criatividade. Ele propõe uma nova abordagem sobre como a liderança pode gerar motivação nos colaboradores. Ao contrário do que normalmente é feito, Rao aconselha os líderes a descobrirem e removerem os fatores que desmotivam e obstruem o trabalho ao invés de tentar descobrir o que motiva a equipe. Ele ainda afirma que:

A função do líder não é motivar seus colaboradores. A função do líder é identificar e eliminar o que está desmotivando os seus colaboradores. É importante que o líder avalie constantemente se existe alguma norma ou procedimento que dificulte o trabalho ou que desmotive as pessoas, e eliminar esses obstáculos o mais rápido possível (KHOURY, 2019).

Um líder tem que ser cuidadoso a fim de perceber como os funcionários estão exercendo suas atividades e ficar atento quanto aqueles que, por alguma razão, se encontram desmotivados. Para Robbins (2006), o fato de alguns colaboradores receberem reconhecimentos de um chefe através de um e-mail ou pessoalmente pode gerar resultados eficazes para a organização. Por exemplo, um estudo da Glassdoor, empresa da qual o Love Mondays faz parte, revela que:

para todos os níveis de renda, o principal indicador de satisfação no local de trabalho não é o salário, mas a cultura e os valores de cada organização, seguidos pela qualidade de liderança e oportunidades de carreira na empresa (BARBOSA, 2019).

Um bom líder também deve estar atento ao respaldo que cada funcionário necessita para executar com excelência suas tarefas.

De acordo com Robbins (2006), o êxito em um trabalho é facilitado pela existência de recursos e de suporte, ou seja, o trabalhador necessita que a empresa lhe proporcione apoio material, instrumental, emocional e organizacional. Mesmo que um funcionário esteja

altamente motivado, seu desempenho será prejudicado se não houver suporte adequado no seu ambiente de trabalho.

3.6.3 O líder ideal

Embora algumas pessoas apresentem talentos natos para a liderança, muitas qualidades importantes para o desempenho desta função podem ser aprendidos ou aperfeiçoadas. Como pontua Móscaetal. (2014):

Desempenhar o papel de líder não é uma tarefa simples. Ao contrário do que muitas pessoas pensam, o líder não se torna automaticamente detentor de todos os poderes na organização e se acomoda sobre eles. Ao contrário, deve estar em constante desenvolvimento de suas competências e habilidades e conhecer tantas outras para realizar o papel de mediador entre as expectativas pessoais e profissionais de seus liderados, devidamente alinhadas com os objetivos e metas da organização.

Ser um líder influente e aceito é o desejo de todo aquele a quem a liderança é atribuída ou conquistada. Todavia, Hampton (2005) pondera que é parte da aprendizagem dos administradores procurarem conhecer as circunstâncias sob as quais as pessoas podem ser motivadas a desempenhar as atividades dentro da organização. É necessário que os administradores compreendam que o primeiro passo para motivar as pessoas está no reconhecimento de que a intenção primordial de uma pessoa no ambiente de trabalho é de satisfazer as suas próprias necessidades. Os funcionários serão motivados a se esforçarem na execução de suas tarefas organizacionais e ao mesmo tempo em que contribuirão com a organização, satisfarão as suas necessidades. O autor acrescenta:

A motivação também tem um lado mental que requer que os empregados tenham a expectativa de serem capazes de satisfazer suas necessidades por meio do trabalho, além de trabalharem. Assim, torna-se necessário que os gerentes não apenas reconheçam quais necessidades são importantes e estão insatisfeitas, mas que também pratiquem a administração de forma que as pessoas possam esperar satisfazer suas necessidades por meio do trabalho (HAMPTON, 2005).

Isso mostra que apesar de todos os esforços, as pessoas ainda vão optar pelas coisas que satisfaçam os seus mais íntimos anseios. O que se percebe é que nenhum funcionário estará completamente satisfeito e que nenhuma organização será capaz de satisfazer plenamente as necessidades individuais dos seus colaboradores, mas a busca por melhores condições de

trabalho e um olhar atento para o ser humano ainda contribuem para o enriquecimento nas relações de trabalho.

Bergamini (2003) afirma existir uma enorme complexidade no comportamento motivacional e nesse sentido é preciso compreender que é muito difícil, senão impossível, encontrar a fórmula ideal para motivar as pessoas. Além disso, a motivação também guarda sutilezas e complexidades que devem ser consideradas.

A mesma autora acrescenta:

As organizações que pretenderem aproveitar melhor a fonte de energia motivacional da sua mão de obra precisará abandonar as rígidas propostas administrativas manuais e impessoais. Isso implicará na preparação e no desenvolvimento das habilidades interpessoais desde o mais alto administrador até o supervisor de primeira linha. Quando se conseguem condições organizacionais que facilitem o livre curso da força motivacional interior, ela impelirá cada indivíduo a utilizar mais plenamente suas aptidões. Uma vez bloqueada a motivação pelas restrições do ambiente de trabalho, os sentimentos de frustração serão enormes (BERGAMINI, 2003, p.52).

Muitos funcionários se sentem desajustados no ambiente de trabalho por falta de saber aonde querem chegar, possuem sonhos imensuráveis e indefinidos. Um bom líder, pode conduzir o seu colaborador a detectar suas metas e a partir daí o conduz a descobrir se o local onde ele está inserido pode colaborar para que ele atinja os seus objetivos. Isso pode promover um ambiente ajustado tanto para empresa quanto para o trabalhador.

4. Conclusão

A motivação no ambiente organizacional é algo demasiadamente complexo. Mesmo com tantas pesquisas desenvolvidas nesta área ainda não se chegou a algo conclusivo e exato. Conhecer e compreender os sentimentos mais profundos das pessoas não é simples e muito menos acessível a qualquer organização.

As teorias clássicas sobre o comportamento humano e sua relação com a motivação no trabalho contribuíram muito para a compreensão das necessidades humanas e a importância de se proporcionar melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho. Lembrando que elas surgiram em um momento em que esses fatores eram muito pouco considerados pela maioria

dos empregadores. A partir desses estudos, outros temas foram introduzidos e os resultados mostraram que a valorização do ser humano pode trazer muitos benefícios para as empresas.

Os fatores de motivação não se apresentam de igual forma para todas as pessoas e, além disso, sofrem modificação de acordo com o tempo e a situação, ou seja, os parâmetros de satisfação que podem ser utilizados pelas empresas não são universais e nem podem ser padronizados por causa das diferenças individuais, culturais, ambientais, dentre outros. Assim, há a necessidade de uma constante revisão das ações de gerenciamento de pessoas.

O trabalho faz parte da vida e ocupa a maior parte do tempo no dia a dia das pessoas adultas, porém nem todas as empresas estão preocupadas em proporcionar uma qualidade de vida para os seus funcionários. Ao mesmo tempo existe a preocupação e a necessidade por parte das organizações de terem em seu quadro de funcionários pessoas altamente motivadas nas suas tarefas e que produzam dentro da expectativa para a qual foram admitidas. Conforme foi visto, esse cuidado na escolha deve iniciar na seleção dos colaboradores.

A maioria dos autores pesquisados afirma que a motivação imerge do interior de cada pessoa e que reconhecer as necessidades humanas, procurar interagir mais de perto com sua equipe para perceber as necessidades individuais não é uma tarefa fácil. Apesar disso, pode-se perceber através dos relatos que os fatores externos também podem promover muitos benefícios para as organizações e para os seus colaboradores.

A pesquisa bibliográfica focada em vários autores no campo da administração nos permitiu ter uma visão sobre os fatores motivacionais no ambiente organizacional empresarial. Em pesquisas futuras pretende-se ampliar as áreas de pesquisa e a metodologia com o objetivo de se observar outros ambientes de trabalho, especialmente dos empreendedores individuais e buscar compreender o que os leva a empreender e os que os mantém motivados.

Concluiu-se que, as pessoas motivadas não esperam que a vida lhes dê uma oportunidade, não se abalam com críticas e desestímulos externos, não desistem frente às dificuldades econômicas, sociais, pessoais ou familiares. Elas conquistam tudo graças às forças dos seus desejos que as impulsiona para frente mesmo quando a “maré é contrária”.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, P. F. S. **Motivação no Trabalho**. Alfenas/MG: Cresça Brasil, 2011.
- BARBOSA, S. **Pesquisa da Love Mondays revela 4 tendências do mundo profissional em 2019**. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/love-mondays-pesquisa-tendencias/>
Acesso em: 25 de julho de 2022.
- BERGAMINI, C. W. Características motivacionais nas empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, p. 41-52, 1990.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **GV EXECUTIVO**, v. 1, n. 2, p. 63-67, 2003.
- BRUCE, A. **Como motivar sua equipe: 24 dicas para criar um ambiente de trabalho divertido e estimulante**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8ª edição. São Paulo: Atlas. 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª Ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHISTY, F. **Os segredos da motivação**. Coleção Sonhos Estratégicos. 2006.
- HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea**. 3ª Ed. São Paulo: Makron, 2005.
- KHOURY, K. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Senac, 2019.
- LACOMBE, F. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MACEDO, N. **Brasileiros estão entre os mais desmotivados no trabalho**. Disponível em: <https://edicaodobrasil.com.br/2019/11/22/brasileiros-estao-entre-os-mais-desmotivados-no-trabalho/>. Acesso em: 22 julho 2022.
- MARQUES, J. R. **A Diferença entre Motivação Intrínseca e Extrínseca**. [S. 1.], 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/a-diferenca-entre-motivacaointrinseca-e-extrinseca/>. Acesso em: 21 out. 2021.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao concreto**. 12ª Ed. São Paulo: Futura, 2007.
- MÓSCA, H. M. B. **Gestão de Pessoas nas organizações contemporâneas**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- PERIARD, G. **A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona**, 2011. Disponível em <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/> Acesso em: 19 ago. 2021.
- ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar pessoas e nada mais que a verdade**. São Paulo: Pearson, 2006.
- ROBINSON, B. **Por que a incerteza no ambiente de trabalho pode ser problemática e como contornar a situação**. <https://forbes.com.br/carreira/Acesso> em 25 de julho de 2022.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, E. **Revisando a Hierarquia das necessidades de Maslow**, 2018. Disponível em <https://cristinamonte.com.br/revisando-a-hierarquia-das-necessidades-de-maslow/> Acesso em: 11 jul. 2022.